

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 177

## CXの最大化:勝たなければならないゲーム

企業が顧客の購買過程の各段階でどのように関与するかは、企業のブランドプロミスを顧客に伝え、優れた顧客体験を提供するために重要です。取締役会は、企業が差別化を図り、顧客に卓越したカスタマーエクスペリエンスを提供するために取る取り組みを理解するべきです。

もはや、どの企業においても、業績管理は取締役会で注目されるものとなっています。顧客満足度とロイヤルティに関する指標は、戦略の策定と実行に関して取締役が監督責任を果たすために使用するダッシュボードの不可欠な一部です。しかしながら、顧客満足とロイヤルティは結果に過ぎません。

一方、「カスタマーエクスペリエンス」(CX)とは、企業が顧客と関わるすべての接点の総体を指すものです。これらの接点は、しばしばバイヤージャーニー、すなわち顧客満足とロイヤルティが達成されるプロセスと表現されます。

CXは、B2BとB2Cの両方の企業に当てはまるものです。マーケティングからセールス、カスタマーサービス、製品の使用満足度、さらにはWebサイトやデジタルプラットフォームに至るまで、あらゆるものがカスタマーエクスペリエンスに影響を与えます。CXは、バイヤージャーニー全

体にわたる顧客の感情だけではなく、ブランドに再び戻ってくるという顧客の決定にも反映されます。

### CXが重要な理由

ほとんどのマーケティング専門家は、CX戦略の第一の目的は顧客維持と満足度の向上であることに同意するでしょう。この戦略は、取締役役にとってはかなり直感的なものです。もちろん、新規顧客を獲得するコストは、既存顧客に製品やサービスを販売するコストよりも高くなり、5倍から7倍高いと断言する人もいます<sup>1</sup>。これも、CXが重要な理由の一つとして考えられています。

バイヤージャーニーを通じて顧客心理の変化を理解することが、競合他社との比較において、長期的な成功を左右する重要な要因となります。例えば、次のような統計があります。

1 "The Cost of Losing a Customer," by Brent Barclay, Acumen Learning, May 16,2023: <http://www.acumenlearning.com/post/the-cost-of-losing-a-customer>

- 3人に1人の顧客は、たった1度の悪い経験で、気に入っていたブランドから離れていきます。また、2、3回悪い経験をした人が、そのブランドを完全に見捨てる顧客の割合は92%です<sup>2</sup>。
- 消費者のほぼ10人に9人(88%)が友人や家族からの推薦を信頼しています<sup>3</sup>。
- 平均して、消費者は、悪いカスタマーエクスペリエンスについて最大15人に話します<sup>4</sup>。
- ほぼ10社に9社(88%)がコンタクトセンターでのカスタマーエクスペリエンスを優先事項としています<sup>5</sup>。
- ガートナー社の調査によると、カスタマーエクスペリエンスを軸に競合する企業が89%に及ぶものの(2010年の36%から増加)<sup>6</sup>、今後1年間にカスタマーエクスペリエンスへの投資を計画している企業は半数以下(44%)に留まっています<sup>7</sup>。

CXとは要するに、B2BかB2Cにかかわらず、顧客に執拗にこだわり続けることです。CXは、顧客を第一に考え、直接的・間接的に顧客と関わるプロセスを管理し、顧客の期待以上に応え、長期にわたって顧客のロイヤルティを維持することを目的として、企業が行うこと、あるいは行うべきことのすべてを含みます。

**バイヤージャーニーを通じて顧客心理の変化を理解することが、競合他社との比較において、長期的な成功を左右する重要な要因となります。**

それが重要なのは、顧客ロイヤルティの3分の2以上を獲得することにおいて、CXはブランドと価格を合わせたものよりも大きな効果を発揮します。しかし、CXリーダーの70%以上が、顧客ロイヤルティを高め、望ましい持続的な成長を達成するための適切なプロジェクトや取り組みを設計するのに苦労しています<sup>8</sup>。

## CXの構築と維持

CXがそれほど重要であるならば、CXの管理もそれほど難しくはないはずですが、ダイナミックに変化する市場により、戦略、技術、そしてカスタマーエクスペリエンスの応用が常に進化し、顧客の嗜好も変化しています。コミュニケーションや、顧客エンゲージメントチャンネルも例外ではありません。個人情報保護に関する規制やコンプライアンス要件は増加の一途をたどっています。問題は、新しく導入される戦略や技術がCXに統合されていない場合に生じやすくなります。

**断片化したシステムや仕事のやり方は、シームレスで最高のカスタマーエクスペリエンスの提供を台無しにする要因となります。従って、CXのどこに焦点を当てるかを決めるのはとても難しいことです。**

さらに問題が生じるのは、顧客と従業員の両方の体験が調和して働くように設計されていない場合や、CXがビジネス全体で組み込まれたり一貫して強化されていない場合です。相反する目標を持ってバラバラに動くチームやシステムが、一貫性のないコミュニケーションを行ったり、統一

2 "32 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2024," by Niklas Stattin, SuperOffice, May 2, 2024: [www.superoffice.com/blog/customerexperience-statistics/](https://www.superoffice.com/blog/customerexperience-statistics/)

3 "Beyond Martech: Building Trust with Consumers and Engaging where Sentiment Is High," 2021: <https://www.nielsen.com/insights/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/>

4 "What's More Dangerous Than a Dissatisfied Customer? A Silent One," by Laurie Morrow, Market Connections: <https://www.marketconnectionsinc.com/dangerous-silent-customer/>

5 "Why Customer Experience Matters and How to Improve It," by Ruthie Carey, Five9, December 4, 2023: <https://www.five9.com/blog/why-customer-experience-matters-and-how-improve-it#:~:text=Building%20excellent%20CX%20not%20only,experience%20in%20their%20contact%20centers>

6 "71 Customer Experience Statistics & Facts for 2024 You Can't Ignore," by Esat Artug, Ninetailed, December 31, 2023: <https://ninetailed.io/blog/customer-experience-statistics/>

7 "32 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2024."

8 "It's the Journey That Matters: Improving Customer Experience and Loyalty," by Scott Clark, CMSWire, August 31, 2020: <https://www.cmswire.com/customer-experience/its-the-journey-that-matters-improving-customer-experience-and-loyalty/>

性に欠けたオペレーションを行ったりします。その結果、顧客との関係においても摩擦が生じやすくなります。テクノロジーは、CXの問題を解決するための即効性がある万能解決策と見なされるかもしれませんが、また、データを安全でプライバシーに準拠した信頼性の高い方法で顧客価値に結びつけることも難しいです。

結論：断片化したシステムや仕事のやり方は、シームレスで最高のカスタマーエクスペリエンスの提供を台無しにする要因となります。従って、CXのどこに焦点を当てるかを決めるのはとても難しいです。

以下は、CXの出発点としてまとめた5つの提案です。

- 1. 「全員に責任がある」という考え方の採用。** 差別化されたカスタマーエクスペリエンスを通じて成長を活性化させるためには、マーケティングだけでなく、組織の全員（オペレーション、財務、人事、法務、コンプライアンスなど）が果たすべき役割があります。組織をあげて顧客中心主義に向かって進むためには、明確なビジョンが必要です。データとアナリティクスへの注力は、顧客ニーズの理解、適切な製品とサービスの設計、ビジネスモデルの再構築を促進するでしょう。プラットフォームとテクノロジーは、能力の開発、テクノロジー、オペレーティングモデル、測定とパフォーマンスを通じて変革を促進し、大規模な展開を可能にするべきです。成功のためには、重要な関係者全員の参加が必要です。
- 2. 顧客とのつながりとコミュニケーション。** 急速に変化する世界では、顧客には選択肢があり、顧客はそのことを知っています。企業は、ハイテク、ハイタッチなアプローチで競合に勝ち、カスタマージャーニーのライフサイクルを通して注目を集めるべきです。明確なコミュニケーション、オンラインアカウントの操作性向上、積極的な通知の送信、顧客が企業とのコミュニケーション方法を選択できるようにすること、顧客の好みを尊重すること、そしてパーソナライズされたコミュニケーションを送ることは、テクノロジーと人的要素の両方の導入において重要なことです。タイミングと関連性を改善することが究極の目標です。たとえば、顧客のライフサイク

ルにおいて、ニーズが発生する瞬間にできるだけ近いタイミングでコミュニケーションを行うなどです。

- 3. ブランドの「北極星」となるものの特定。** B2BかB2Cかに関わらず、エンドユーザーが求めていることと、決め手となるカスタマーエクスペリエンスのタイミングを把握し、それを企業の目標の原動力とします。また、この2つには互換性があり、ブランドの北極星にしなければなりません。そして、その方向性に沿ったカスタマーエクスペリエンスを提供する最も効果的な方法に焦点を当て、短期では対処できない制約（技術的負債、タイムリーに利用できないデータ、断片化したシステム、十分に学習されていない人工知能（AI）による自動化など）も考慮するべきです。顧客と感情的なつながりを持つ瞬間を改善するためにリソースを割り当てることで、企業は既存の能力を活用して最高のカスタマーエクスペリエンスを生み出すことができるでしょう。制約とはいえ、解決策はあるはずです。人手が不足している場合は、反復的なタスクを自動化することで従業員に時間の余裕を作り、効果的にブランドの宣伝をしてもらい、顧客が抱えている問題を解決し、顧客により良いサービスを提供できるようにします。
- 4. 適切なインセンティブの特定。** 会社の目標と既知の顧客の嗜好に基づき、適切なインセンティブを導入して、全員が望ましい結果に向かって進み、プロセスや技術の改善を推進するようになる必要があります。インセンティブの仕組みは、顧客の視点を重視したシームレスなオペレーティングモデルを支えるものでなければなりません。
- 5. CXの継続的な革新、改善。** CXの管理は、1度行えば終わりというものではありません。顧客から定期的にフィードバックを受けることにより、カスタマーエクスペリエンスを改善する方法についての洞察を得ることができます。多くのブランドはAIを実験的に導入しており、メモの記録やコンプライアンスのチェックなど、顧客との接点が少ない簡単なユースケースからその利用を始めています。

**CXの管理は、1度行えば終わりというものではありません。顧客から定期的にフィードバックを受けることにより、カスタマーエクスペリエンスを改善する方法についての洞察を得ることができます。**

顧客と接するAIアプリケーションは、顧客が最も送りやすいプロンプトに確実に反応できるよう、十分に学習させてから導入しなければなりません。あるブランドがカスタマーインターフェースのための生成コンテンツモデルをテストする中、AI生成コンテンツを導入する準備はまだできていないと公言するブランドもあります。しかし、実際、「FOMO（取り残されることに対する恐怖）」を恐れている企業も多くあります。それが、センター・オブ・エクセレンスが出現し、コンテンツ領域ではAIが主要なプラットフォームに組み込まれている理由です。

CX戦略の成功の見返りは、収益成長、永続的な顧客ロイヤルティ、高い顧客生涯価値（企業が顧客との関係全体を通じて顧客から期待できる純利益の合計）、持続可能な競争優位性の向上です。実際、デジタル時代には、CXが究極の差別化要因になり得るものです。そのため、CXは「勝たなければならないゲーム」なのです。

## 取締役会への影響

ダイナミックに変わる顧客の期待に永続的に応え、それを上回るためには、企業をあげての、部門横断的な注力が必要となります。取締役会は、それが確実に行われるよう強い関心を持つべきです。取締役はまず、CX監視へのアプローチを最適に組織化する方法を決定する必要があります。CXの課題は、取締役会全体、委員会、あるいはタスクフォースや小委員会のどれが取り組むべきでしょうか。CXのテクノロジーとプライバシーの基盤は、テクノロジーへの焦点が必要であることを示唆しています。

取締役は、CXに対する姿勢を定め、効果的な戦略と適切な方針が整備されていることを確認し、取締役会のダッシュボードに統合された適切で信頼できるCX指標を監視する必要があります。取締役は、経営陣と戦略的なりソース配分の対話を行い、CX改善の機会がどのように優先順位付けされ、適切な利害関係者が関与し、改善の取り組みが適切に計画されているかの理解に努めなければなりません。B2Cの場合は、取締役が顧客に成りすましたりなどして確認することができるでしょう。以下は、企業のオペレーションに内在するリスクに基づいて、取締役会が検討すべき考慮事項の提案です。

- 組織のすべての機能が顧客中心になっているか。言い換えれば、顧客は、製品、サービス、ブランドとの顧客とのやり取りに関連するコスト、経過時間、品質の管理に関する各機能の意思決定の焦点となっているかということを確認する必要があります。
- データを解き放ち、洞察を導き出し、CX改善の意思決定に反映させることができるような包括的な顧客ビューを持っていることを確認する必要があります。
- 信頼できる適切なCX指標を持っているかどうかを確認し、もし指標があれば、顧客が他社よりも自社の製品、サービス、プロセス、接点を選ぶ理由の根底にある価値提案の特徴的な属性に対応しているかどうかを確認し、指標からはCXのどの部分を向上させるべきかについての洞察が得られているかどうかを確認する必要があります。
- 生成AIやその他のテクノロジーの台頭はCX、並びに顧客の嗜好やニーズの変化に対応するためにイノベーションを起こす必要性にどのように影響しているのでしょうか。テクノロジーへの投資を顧客価値に結びつけ、卓越したカスタマーエクスペリエンスを提供するために最適化しているかどうかを確認する必要があります。
- 自社のカスタマーエクスペリエンスは競合他社やベストプラクティスに対しどの位のレベルなのかを確認する必要があります。

## プロティビティの支援

CXは事業成長の極めて重要な原動力となっており、顧客とのやり取りの一つひとつがブランドの認知度とロイヤルティを形成します。カスタマーエクスペリエンスリーダーは、今日の急速に変化するビジネス環境をうまく乗り越え、体験をシームレスに結びつけ、組織内で調和させる必要があります。その一方で、消費者と従業員の進化する期待に沿うよう、外部と内部の体験を絶えず見直す必要があります。そこで、人と人とのつながりを革新し、リーダーたちがより自信を持って成長していけるよう支援することが、プロ

ティビティの原動力です。だからこそ私たちは、リーダーたちが感動を提供し、信頼を築き、ビジネスの成長を促進するような優れたエクスペリエンスを創造し、提供できるように支援しています。戦略、デザイン、テクノロジーの実現、ガバナンスの交差点で活動し、収益の成長と顧客ロイヤルティを引き出し、お客様のブランドプロミスに命を吹き込むことがプロティビティの使命です。

「Board Perspectives」の本号に寄稿してくれた元プロティビティ・マネージング・ディレクターのジョン・スミスに感謝します。

---

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。